

Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya

Endry Dwi Lestari

S1 Ilmu Administrasi Negara, FIS, UNESA (endrydwilestari77@gmail.com)

Fitrotun Niswah S.AP, M. AP

Abstrak

Pelayanan publik sangat diperlukan untuk memenuhi tuntutan masyarakat termasuk Kantor Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya. Sebagai Instansi pelayanan publik, DPPK melayani pembayaran pajak bumi dan bangunan. Sebelum PBB ditangani pemerintah Kota Surabaya, PBB ditangani oleh pemerintah pusat. Dalam masa transisi tersebut, terjadi banyak hambatan yang mengganggu jalannya pelaksanaan wewenang tersebut. Pelaksanaan serangkaian strategi peningkatan kualitas Pelayanan Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya penting untuk dilaksanakan guna mengurangi hambatan yang terjadi sebelumnya. Untuk itu tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mampu menggambarkan secara konkrit Bagaimana Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sedangkan teknik pengumpulan datanya dilakukan melalui wawancara yang penentuan respondennya menggunakan teknik *snowball sampling*, observasi, dan dokumentasi. Diikuti dengan fokus penelitian menggunakan 5 strategi menuju pelayanan birokrasi yang diungkapkan oleh Osborne dan Plastrik (2001) meliputi : Strategi Pengembangan Struktur, Strategi Pengembangan atau Penyederhanaan Sistem Prosedur, Strategi Pengembangan Infrastruktur, Strategi Pengembangan Budaya atau Kultur, Strategi Pengembangan Kewirausahaan.

Hasil penelitian menunjukkan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya sudah menerapkan strategi Pengembangan Struktur yang ada yang berkaitan dengan semua pihak dengan bukti adanya komunikasi yang telah dilakukan dengan baik. Strategi Pengembangan atau Penyederhanaan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya membangun citra positif di mata masyarakat yang menikmati pelayanannya. Strategi Pengembangan Infrastruktur ditunjukkan dengan adanya inovasi yang diberikan seperti pelayanan loket khusus Lansia (Lanjut Usia) dan fasilitas Mobil Keliling (Mobling). Strategi Pengembangan Budaya atau Kultur melalui Pegawai atau petugas pelayanan saling berkoordinasi satu dengan yang lain dan berdiskusi untuk saling bertukar pikiran dan pendapat. Strategi Pengembangan Kewirausahaan melalui terciptanya kepuasan masyarakat dapat memberikan berbagai macam manfaat yang baik, saling memberi kepuasan layanan dan saling menguntungkan satu dengan yang lain. Saran yang diberikan dalam penelitian ini, pegawai yang berlebihan dipindahkan ke bagian loket yang lain atau disarankan untuk membantu ke bagian yang lebih membutuhkan tenaga pekerjaan sesuai kemampuannya. Perlu adanya Penataan tata ruang yang sangat diperhatikan untuk mendukung kinerja para pegawai yang melayani masyarakat dalam pembayaran PBB Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya.

Kata kunci : Pelayanan Publik, Strategi Kualitas Pelayanan, PBB

Payment Services Quality Improvement Strategy Land and Building Tax (PBB) in the Department of Revenue and Fiscal Management Surabaya

Endry Dwi Lestari

S1 Ilmu Administrasi Negara, FIS, UNESA (endrydwilestari77@gmail.com)

Fitrotun Niswah S.AP, M. AP

ABSTRACT

Public service is needed to meet the public demands of society, including the Office of Revenue and Financial Management Surabaya. As a public service agency, serving EPF property tax payments. Before the Land and Building Tax (PBB) handled Surabaya city government, Land and Building Tax (PBB) is handled by the central government. In the transition period, there are many obstacles that interfere with the course of the implementation of the authority. Implementation of a series of quality improvement strategies Payment Service Land and Building Tax (PBB) in the Department of Revenue and Fiscal Management Surabaya is important to be implemented in order to reduce the barriers that happened before. For the purpose of this research is to be able to describe in concrete How Payment Services Quality Improvement Strategy Land and Building Tax (PBB) in the Department of Revenue and Fiscal Management Surabaya.

This type of research used in this research is descriptive using a qualitative approach. While the data collection techniques performed through determination respondents using snowball sampling techniques, observation, and documentation. Followed to focus research using 5 strategies toward service bureaucracy bureaucracy expressed by Osborne and Platrik (2001) include: Development Strategy, Structure, Strategy Development or System Procedure Simplification, Strategic Infrastructure Development, Culture or Culture Development Strategy, Entrepreneurship Development Strategy.

The results showed the Department of Revenue and Financial Management of Surabaya has been implementing development strategies of existing structures with regard to all parties with evidence of communication that has done well. Simplification Strategy Development or the Department of Revenue and Financial Management Surabaya build a positive image in the eyes of the people who enjoy the service. Infrastructure development strategy shown by the lack of innovation given such special service counters Elderly (Elderly) and facilities Car Tour (Mobling). Culture Cultural Development Strategy or through employee or service personnel coordinate with one another and discuss exchanging ideas and opinions. Entrepreneurship Development Strategy through the creation of community satisfaction can provide a good range of benefits, giving each service satisfaction and mutually beneficial to one another. The advice given in this study, excessive employee moved to another part of the counter or advisable for help to the more in need of personnel work according to his ability. The need for spatial arrangement are all concerned to support the performance of the employees who serve the public in the payment of the United Nations Department of Revenue and Financial Management of Surabaya.

Keywords: Service, Quality of Service Strategy, Property tax

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada dasarnya pembangunan di suatu negara itu tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah semata, akan tetapi masyarakat juga dapat berperan dalam pembangunan itu sendiri. Di dalam menjalankan proses pembangunan, diperlukan dana yang tidak sedikit jumlahnya sebagai upaya melaksanakan kegiatan pembangunan serta membenahi berbagai sektor dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Salah satu partisipasi yang dilakukan oleh masyarakat dalam proses pembangunan ialah dengan membayar Pajak secara berkala.

Berdasarkan Undang – Undang Ketentuan Umum Perpajakan No 28 Tahun 2007 Pasal 1 ayat (1) disebutkan bahwa pengertian pajak adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Pajak dan pembangunan merupakan dua hal yang sangat erat kaitannya, dimana pembangunan merupakan proses yang harus didukung dengan tersedianya dana. Sementara itu pajak merupakan instrument yang dipergunakan sebagai mengumpulkan dana yang dapat dipergunakan untuk menopang pembangunan.

Di Indonesia jenis pajak dibagi menjadi dua jenis, yakni Pajak Negara atau yang biasa disebut Pajak Pusat dan Pajak Daerah. Pajak Daerah sendiri dibagi lagi menjadi dua yaitu Pajak Provinsi dan Pajak Kabupaten/Kota. Selain itu, berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah serta Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, maka penyelenggaraan pemerintah daerah dilakukan dengan memberikan kewenangan yang seluas-luasnya, disertai dengan pemberian hak dan kewajiban menyelenggarakan otonomi daerah dalam kesatuan sistem penyelenggaraan pemerintahan negara.

Sehingga dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah disebutkan bahwa pajak daerah dan Retribusi Daerah merupakan salah satu sumber pendapatan daerah yang penting guna membiayai pelaksanaan pemerintah daerah serta dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan kemandirian daerah perlu dilakukan perluasan objek pajak daerah dan retribusi daerah dan pemberian diskresi dalam penetapan tarif.

Pajak Bumi dan Bangunan sendiri sebenarnya dibagi lagi menjadi lima sektor yakni sektor Pertambangan, Perhutanan, Perkebunan, Perkotaan dan Perkebunan. Pada masa sebelum adanya Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tersebut untuk pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan semuanya dikelola oleh pemerintah pusat. Sejak tahun 2011 penarikan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dilimpahkan dari Pemerintah Pusat ke Pemerintah Kota sesuai dengan Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri nomor: 213/pmk.07/2010, nomor: 58 tahun 2010 tentang Tahapan Persiapan Pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan sebagai Pajak Daerah dan pada tahun 2014 diharapkan seluruh kabupaten di Indonesia akan melaksanakan pengalihan wewenang tersebut.

Pada saat pelimpahan tersebut daerah kota Surabaya bertanggung jawab atas sekitar 500 sampai 700 objek bangunan yang menjadi target untuk menambah PAD yang sebelumnya minim. Dapat diketahui Kota Surabaya menjadi kota metropolitan kedua setelah Kota Jakarta, maka dapat terlihat pendapatan daerah sangat dibutuhkan untuk pembangunan sebuah daerah. Pada masa transisi peraturan yang dijalankan terjadi adanya hambatan-hambatan bagi pemerintah daerah dalam pengambil alihan pengelolaan pajak serta pada warga masyarakat yang menjadi konsumen dari pajak bumi bangunan tersebut dikarenakan masih kurangnya pengetahuannya warga masyarakat tentang peralihan tersebut. Kebanyakan warga

masyarakat menggunakan pelayanan di Bank yang ditunjuk pemerintah untuk melayani pembayaran PBB, dengan adanya hal tersebut sehingga terjadi antrian yang panjang dan tidak efektif

Dengan demikian kepatuhan wajib pajak merupakan hal penting dalam meningkatkan penerimaan Negara yang berasal dari pajak. Sangat dibutuhkan sekali strategi pada DPPK sebagai pengelola dalam menjalankan masa transisi peralihan peraturan tersebut, karena banyaknya keluhan – keluhan yang terjadi pada pelaksanaannya. Sehubungan dengan hal tersebut, Salah satu faktor kepatuhan wajib pajak adalah pelayanan yang diberikan oleh pemerintah, karena pelayanan yang baik akan mendorong kepatuhan wajib pajak melaksanakan kewajiban perpajakannya.

Beberapa hal tersebut membuat peneliti tertarik untuk mengetahui dan mendeskripsikan lebih dalam tentang bagaimana strategi yang telah dilakukan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya sebagai pelimpahan wewenang dan mengantisipasi atau meminimalkan keluhan – keluhan masyarakat terhadap pelayanan yang diselenggarakan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PEMBAYARAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN (PBB) DI DINAS PENDAPATAN DAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH KOTA SURABAYA.**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas maka dapat diambil suatu rumusan masalah sebagai berikut :

Bagaimana Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Melalui penelitian ini, diharapkan mampu menggambarkan secara konkrit Bagaimana Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya.

D. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat mencapai beberapa manfaat diantaranya adalah:

1. Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini diharapkan akan mempunyai implikasi teoritis bagi

perkembangan konsep-konsep ilmu administrasi negara khususnya studi pelayanan public.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Pemerintah Kota Surabaya

Melalui penelitian ini, diharapkan bisa menjadi masukan untuk pemerintah kota Surabaya yang dalam hal ini adalah sebagai pemberi pelayanan pada masyarakat, masukan tersebut diharapkan bisa menjadi bahan untuk perbaikan dalam Pelayanan pembayaran pajak bumi dan bangunan (PBB) di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya.

b. Bagi Mahasiswa

Melalui penelitian ini diharapkan bisa menjadi wawasan serta pengetahuan baru bagi mahasiswa mengenai Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya.

c. Bagi Universitas Negeri Surabaya

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan berupa hasil atau laporan penelitian. Laporan penelitian tersebut dapat digunakan sebagai referensi atau literatur untuk penelitian selanjutnya yang serupa.

Senada dengan hal tersebut, Menurut Kurniawan dalam (Pasolong,2008) Pelayanan Publik adalah :

“Pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat umum yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan”.

Di lihat dari Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara NO/KEP/M.PAN/7/2003 bahwa di era zaman sekarang, aparatur negara dalam hal ini dititikberatkan ada aparatur pemerintah hendaknya memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya, berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan penerima pelayanan tersebut, sehingga dapat meningkatkan daya saing dalam pemberian pelayanan. Berbagai Pelayanan publik tersebut dapat dikelompokkan menjadi :

- a) Kelompok Pelayanan Administratif yaitu pelayanan yang menghasilkan dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, Misalnya KTP, Akte Kelahiran, Ijin mendirikan Bangunan.
- b) Kelompok Pelayanan Barang yaitu Pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang yang digunakan oleh publik, misalnya Jaringan telepon, Penyaluran Air bersih maupun listrik, dan sebagainya.
- c) Kelompok Pelayanan Jasa yaitu Pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, misalnya Pendidikan, Pemeliharaan Kesehatan, Transportasi, Pos, dan sebagainya (dalam Pasolong, 2008)

Berdasarkan berbagai macam pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Pelayanan Publik merupakan suatu kegiatan pemberian pelayanan baik itu pelayanan administratif, pelayanan barang, maupun pelayanan jasa yang dilakukan oleh pemerintah kepada masyarakat yang mempunyai kepentingan pada suatu organisasi atau instansi sesuai dengan tata cara atau aturan pokok yang telah ditetapkan.

2. Asas Pelayanan Publik

Pada dasarnya setiap kegiatan pelayanan publik bertujuan memberikan kepuasan bagi pengguna jasa, dengan menyediakan pelayanan yang bersifat sederhana, terbuka, lancar, tetap, lengkap, wajar, dan terjangkau. Oleh sebab itu guna mewujudkan hal tersebut setidaknya pelayanan publik harus mengandung unsur dasar (asas) sebagai berikut:

- a. Hak dan kewajiban, baik bagi pemberi dan penerima pelayanan publik harus jelas dan diketahui dengan baik oleh

II.KAJIAN PUSTAKA

A. Pelayanan Publik

1. Definisi Pelayanan Publik

Berbagai konsep mengenai pelayanan banyak dikemukakan oleh para ahli seperti Haksever *et al* (2000) menyatakan bahwa jasa atau pelayanan (*services*) didefinisikan sebagai kegiatan ekonomi yang menghasilkan waktu, tempat, bentuk dan kegunaan psikologis. Menurut Edvardsson *et al* (2005) jasa atau pelayanan juga merupakan kegiatan, proses dan interaksi serta merupakan perubahan dalam kondisi orang atau sesuatu dalam kepemilikan pelanggan. Sinambela (2010,hal:3), pada dasarnya setiap manusia membutuhkan pelayanan, bahkan secara ekstrim dapat dikatakan bahwa pelayanan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia. Menurut Kotlern dalam Sampara Lukman, pelayanan adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Selanjutnya Sampara berpendapat, pelayanan adalah satu kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antarseseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan.

- masing-masing pihak, hingga tidak ada keragu-raguan dalam pelaksanaannya
- b. Pengaturan setiap bentuk pelayanan umum harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar, berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan tetap berpegang pada efisiensi dan efektivitas
 - c. Mutu keluaran atau hasil pelayanan publik harus diupayakan agar dapat memberikan keamanan, kenyamanan, kelancaran, dan kepastian hukum yang dapat dipertanggung jawabkan
 - d. Apabila pelayanan publik terpaksa harus mahal, maka instansi/lembaga pemerintah/pemerintahan yang bersangkutan berkewajiban “memberi peluang” kepada masyarakat untuk ikut menyelenggarakannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. **KEPMENPAN No.81/1993** (dalam Ibrahim, 2008:20)

Selain itu dalam kesempatan lain **KEPMENPAN No.63/2003** dalam Hardiyansyah (2011:24), memperbaharui asas pelayanan publik, sebagai berikut :

- a. **Transparansi**
Bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
- b. **Akuntabilitas**
Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- c. **Kondisional**
Sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas
- d. **Partisipatif**
Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat
- e. **Kesamaan hak**
Tidak diskriminasi dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender dan status ekonomi.
- f. **Keseimbangan hak dan kewajiban**
Pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak

Beberapa hal diatas mengisyaratkan bahwa guna mewujudkan kepuasan pelanggan atau yang dalam hal ini adalah masyarakat, maka setidaknya

beberapa asas umum yang perlu untuk diperhatikan dalam pelayanan publik adalah: keterbukaan informasi bagi semua pihak guna memudahkan pemberi pelayanan maupun masyarakat mengerti hak dan kewajiban masing – masing serta menghilangkan keragu-raguan, pengedepanan prinsip kondisional, dapat dipertanggung jawabkan, berkeadilan, hingga memberikan kesempatan bagi masyarakat untuk turut berperan serta dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

3. Kelompok Pelayanan Publik

Menurut Hardiyansyah (2011: 20) menyatakan bahwa pelayanan publik yang harus diberikan oleh pemerintah dapat diklasifikasikan ke dalam dua katagori utama, yaitu:

- a. Pelayanan kebutuhan dasar, meliputi: kesehatan, pendidikan dasar, dan bahan kebutuhan pokok masyarakat.
- b. Pelayanan umum, terdiri dari :
 - 1) Pelayanan administratif yaitu pelayanan berupa penyediaan berbagai bentuk dokumen yang dibutuhkan oleh publik, misalnya: pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), sertifikat tanah, Akta kelahiran, Akta kematian, Buku Pemilikan Kendaraan Bermotor (BPKB), Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor (STNK), Ijin Mendirikan Bangunan (IMB), paspor, dan lain sebagainya.
 - 2) Pelayanan barang adalah pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk atau jenis barang yang menjadi kebutuhan publik, misalnya jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, air bersih, dan lain sebagainya.
 - 3) Pelayanan jasa adalah pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan publik misalnya pendidikan tinggi dan menengah, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, jasa pos, sanitasi lingkungan, persampahan, drainase, jalan dan trotoar, penanggulangan bencana: banjir, gempa, gunung meletus dan kebakaran, pelayanan sosial (asuransi atau jaminan sosial).

Dengan adanya pengelompokan tentang pelayanan publik oleh pemerintah, diharapkan dalam menjalankannya dapat mempermudah pemerintah untuk melayani masyarakat dengan mudah dan terus menerus memberikan layanannya dengan baik.

4. Prinsip – Prinsip Pelayanan Publik

Prinsip yang diungkapkan diatas didukung pula oleh Nisjar, 1997 dalam

Sedarmayanti (2010:244) yang dalam hal ini menerangkan bahwa karakteristik pelayanan yang harus dimiliki oleh setiap penyelenggara pelayanan adalah :

1. Prosedur pelayanan harus mudah dimengerti, dan mudah dilaksanakan sehingga terhindar dari prosedur birokrasi yang berbelit-belit
2. Pelayanan diberikan dengan mengedepankan unsur kejelasan dan kepastian bagi pelanggan
3. Pemberian pelayanan diusahakan agar efektif dan efisien
4. Pemberian pelayanan memperhatikan kecepatan dan ketepatan waktu yang ditentukan
5. Pelanggan setiap saat mudah memperoleh informasi terkait suatu pelayanan tertentu secara terbuka
6. Serta dalam melayani pelanggan diperlukan motto "*customer is king dan customer is always right*"

Dari beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa prinsip umum yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan pelayanan publik adalah kesederhanaan prosedur agar mudah dimengerti dan mudah dilaksanakan, kejelasan informasi baik dari segi persyaratan teknis, unit kerja yang berwenang, hingga rincian biaya agar memberikan kepastian pelayanan, mengedepankan penerapan pelayanan yang responsif, nyaman, aman, cepat dan tepat hingga harus senantiasa memperhatikan kemudahan akses.

B. Kualitas Pelayanan Publik

1. Definisi Kualitas

Kualitas merupakan kata yang menyandang arti relatif karena bersifat abstrak, kualitas dapat digunakan untuk menilai atau menentukan tingkat penyesuaian suatu hal terhadap persyaratan atau spesifikasinya. Bila persyaratan atau spesifikasi itu terpenuhi maka dapat dikatakan baik, sebaliknya jika persyaratan tidak terpenuhi maka dikatakan tidak baik.

Selanjutnya menurut Tjiptono (dalam Pasolog, 2008) kualitas adalah :

- 1) Kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan,
- 2) Kecocokan pemakaian,
- 3) Perbaikan atau penyempurnaan keberlanjutan,
- 4) Bebas dari kerusakan,
- 5) Pemenuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat,

- 6) Melakukan segala sesuatu secara benar semenjak awal,
- 7) Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan .

Berdasarkan berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah suatu yang abstrak terkait dengan spesifikasi suatu barang atau jasa yang bermutu untuk memenuhi kebutuhan secara optimal.

2. Kualitas Pelayanan

Sinambela (2008:8) mengemukakan bahwa kualitas pelayanan berhubungan erat dengan pelayanan yang sistematis dan komprehensif. Sedangkan Wyckof (dalam Madusari, 2013:15) mengartikan kualitas pelayanan ialah :

"Tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Apabila pelayanan yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika pelayanan yang diterima melampaui harapan pelanggan maka kualitas pelayanan dipersepsikan ideal. Sebaliknya jika jasa atau pelayanan yang diterima lebih rendah daripada yg diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk."

Dapat dilihat bahwa kualitas pelayanan yang diberikan dengan sistematis dan komprehensif dapat memenuhi keinginan dan kepuasan masyarakat atau konsumen.

3. Dimensi Kualitas Pelayanan

Kualitas Pelayanan Publik ialah sejauh mana sebuah fasilitas umum (publik) dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat umum. Pemerintah dituntut untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas, hubungan kualitas dengan pelayanan dikemukakan oleh Kasmir dalam Pasolong (2008) bahwa " Pelayanan yang baik adalah kemampuan seseorang dalam memberikan pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan standar ditentukan."

Dalam Sinambela (2010, hal 6), menyatakan bahwa kualitas pelayanan prima tercermin dari :

- 1) *Transparan*, yaitu pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
- 2) *Akuntabilitas*, yaitu pelayanan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan.
- 3) *Kondisional*, yaitu pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.

- 4) *Parsitipatif*, yaitu pelayana yang dapat mendorong peran serta masyarakat dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.
- 5) *Kesamaan Hak*, yaitu Pelayanan yang tidak mencerminkan diskriminasi dilihat dari aspek apapun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial, dan
- 6) *Keseimbangan hak dan kewajiban*, yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik.

C. Strategi Pelayanan Publik

1. Pengertian Strategi

Kata Pengertian strategi pun juga diungkapkan oleh Bryson (dalam Kurniawan, 2005:30), menurutnya strategi diartikan sebagai suatu cara untuk membantu organisasi mengatasi lingkungan yang selalu berubah serta membantu organisasi dalam memecahkan suatu masalah.

Dari pengertian diatas dalam memecahkan suatu masalah dalam sebuah organisasi sangat diperlukan strategi yang ampuh agar dapat memecahkan masalah tersebut. Suatu organisasi juga dapat membentengi diri organisasinya dari ancaman dari luar organisasi yang dapat mengganggu organisasi dalam mencapai tujuannya.

2. Strategi Pelayanan Publik

Penerapan standar dan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik tersebut sudah pasti harus didukung dengan strategi yang selaras dengan sasaran dan indikator keberhasilan yang ditetapkan. Macam – macam Strategi pelayanan dikemukakan oleh berbagai pakar, dapat digunakan oleh pelayanan publik agar layanan yang diberikan dapat memperbaiki kepuasan para pelanggan atau masyarakat yang menggunakan jasa pelayanan tersebut. Pendapat yang dikemukakan oleh Riawan Tjandra dkk dalam Sirajuddin (2011) yaitu dengan membedakan tiga level pembahasan dalam meningkatkan pelayanan antara lain :

- a) Kebijakan (peraturan undang-undang)
Kebijakan dalam pemberian pelayanan publik sudah benar – benar untuk kepentingan masyarakat sehingga pemerintah dalam memberikan pelayanan juga memberikan payung hukum yang pasti pada masyarakat.
- b) Kelembagaan
Lembaga-lembaga yang dibentuk oleh pemerintah daerah harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat bukan hanya

berdasarkan eksistensi lembaga-lembaga di daerah, termasuk juga kepentingan-kepentingan politis yang sangat kental terutama ketika masuk dalam pembahasan tingkat legislatif sehingga lembaga-lembaga tersebut harus berperan aktif dalam melayani masyarakat.

c) Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia yang dimiliki berkewajiban memberikan pelayanan dengan kecakapan-kecakapan tertentu, karena pada saat ini telah terjadi perubahan-perubahan dimana masyarakat memiliki hak untuk mendapatkan pelayanan yang lebih baik. Maka Administrasi Negara tidak hanya bertindak berdasarkan pada perintah atasan, namun tuntunan masyarakat juga menjadi bagian yang penting.

Dalam hal ini strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik menurut Tjiptono (1996:88-96), yaitu :

- 1) Mengidentifikasi determinan utama
Kualitas pelayanan/jasa Setiap instansi berupaya memberikan kualitas pelayanan yang terbaik kepada pelangganya. Oleh karena itu, langkah pertama yang perlu dilakukan instansi adalah melakukan riset untuk mengidentifikasi determinan pelayanan/jasa bagi pasar sasaran.
- 2) Mengelola harapan pelanggan
Setiap instansi hendaknya tidak berusaha-lebihkan pesan komunikasinya kepada pelanggan agar janji yang ditawarkan pada pelanggan tidak menjadi harapan kosong bagi para pelanggan. Janji yang ditawarkan menjadi peluang untuk memenuhi harapan pelanggan.
- 3) Mengelola bukti (evidence) kualitas pelayanan tentang barang/jasa
Pengelolaan bukti kualitas jasa bertujuan untuk memperkuat persepsi pelanggan lama dan sesudah pelayanan atau jasa diberikan oleh intans, karena pelayanan/jasa merupakan kinerja instansi dan tidak dapat dirasakan sebagaimana halnya barang layanan.
- 4) Mendidik pelanggan/konsumen tentang pelayanan/jasa
Membantu pelanggan dalam memahami suatu pelayanan/jasa merupakan salah satu upaya menyampaikan kualitas pelayanan atau jasa. Pelanggan yang telah terdidik nantinya akan mampu mengambil keputusan cara lebih baik.
- 5) Mengembangkan budaya kualitas

Budaya kualitas merupakan sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan penyempurnaan kualitas secara terus menerus. Budaya kualitas terdiri dari: Filosofi; Keyakinan, sikap, norma, nilai, tradisi, prosedur, dan harapan. Agar dapat tercipta budaya kualitas yang baik, dibutuhkan komitmen menyeluruh pada seluruh anggota organisasi.

Terlepas dari itu strategi Osborne dan Plastrik (2001). Menurut Osborne dan Plastrik, peningkatan pelayanan publik di lingkungan birokrasi dapat dilakukan dengan menggunakan lima strategi, yaitu :

- 1) Strategi pengembangan struktur
Struktur yang dimaksud bukan hanya merujuk pada pengertian organisasi publik itu sendiri, tetapi menyangkut pengertian kelembagaan yang luas. Konsep kelembagaan berhubungan dengan nilai, norma, aturan hukum, kode etik, dan budaya. Sedangkan organisasi merupakan tempat orang berkumpul untuk mengorganisir dirinya.
- 2) Strategi pengembangan atau penyederhanaan
Sistem prosedur Sistem prosedur mengatur secara detail tahapan pelayanan, maka sistem prosedur ini yang sering menjadi sumber penyebab sistem pelayanan menjadi berbelit-belit, kaku, tidak efisien, dan tidak efektif.
- 3) Strategi pengembangan infrastruktur
Menyangkut penyediaan pelayanan agar lebih aman, nyaman, cepat, akurat, mudah dan terpercaya yang meliputi penyediaan fasilitas fisik, pengembangan model pelayanan baru, pemanfaatan teknologi informasi (telematika).
- 4) Strategi pengembangan budaya atau kultur
Berkaitan dengan proses perubahan karakter dan pola pikir seorang pegawai yang didasari oleh pandangan hidup, nilai, norma, sifat, kebiasaan yang tercermin melalui perilaku dalam melayani masyarakat.
- 5) Strategi pengembangan kewirausahaan
Meliputi menumbuhkan jiwa kewirausahaan, serta membuka ruang dan kesempatan yang dapat dimanfaatkan untuk menggali sumber pendapatan.

Dari pembahasan strategi pelayanan di atas, penulis tertarik memakai strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik menurut

Osborne dan Plastrik (2001) untuk menganalisis Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya. Alasan memilih teori dari Osborne dan Plastrik ialah karena setiap indikator strategi telah diwakili seluruh aspek dan elemen dari suatu organisasi yang saling berkaitan dan sangat berpengaruh akan terjadinya Strategi peningkatan kualitas pelayanan pembayaran pajak bumi dan bangunan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya.

III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2010:40). Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian didasarkan pada rasional yaitu kegiatan penelitian dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal yang terjangkau oleh penalaran manusia, empiris yaitu cara-cara yang dilakukan dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengetahui cara-cara yang digunakan, serta yang terakhir adalah sistematis dimana proses yang digunakan dalam penelitian menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis. Metode penelitian ini meliputi jenis penelitian, Fokus Penelitian, Lokasi penelitian.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

Gambaran Umum Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya

Berdasarkan

Gambaran umum tentang tempat penelitian yang digunakan oleh penulis adalah Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan (DPPK) yang bertempat di kantor pemerintahan kota Surabaya berlokasi di jalan Jimerto 25-27 lantai II, Surabaya. DPPK adalah suatu instansi yang bertugas melaksanakan sebagai urusan pemerintahan bidang otonomi daerah, pemerintah umum, admin keuangan daerah, perangkat daerah. DPPK terdiri dari beberapa bagian yaitu sekretariat, bidang pendapatan pajak daerah, bidang perimbangan dan pendapatan lain-lain, bidang anggaran dan oerbendaharaan, bidang kas dan akuntansi. Bidang pendapatan pajak daerah mempunyai tugas menetapkan kebijakan pengelolaan pajak daerah, melaksanakan pengelolaan pajak daerah, membina dan mengawasi pajak daerah dalam skala kota Surabaya.

Setiap instansi pemerintah mempunyai tugas untuk memberikan pelayanan yang baik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang membutuhkan baik itu pelayanan jasa maupun barang sesuai peraturan perundang – undangan. Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya ialah salah satu SKPD Kota Surabaya yang bergerak di bidang pelayanan

pembayaran restribusi dan pajak daerah. Selain itu, Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya juga berperan penting dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Surabaya. DPPK sendiri mencakup beberapa bidang yang ditangani, seperti : Bidang pendapatan pajak daerah yang meliputi seksi pajak hotel dan restoran, seksi pajak hiburan dan reklame, dan seksi pajak penerangan jalan dan parkir.

Salah satu pajak daerah yang menjadi wewenang Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya adalah Pajak Bumi dan Bangunan. Dimana pajak bumi dan bangunan sebelumnya di wewenangi pemerintah pusat dan sejak diputuskannya Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 10 Tahun 2010 tentang pajak bumi dan bangunan perkotaan. Dengan adanya hal tersebut DPPK selaku pengelola langsung pajak bumi dan bangunan di Surabaya terdorong untuk senantiasa menerapkan serangkaian strategi guna meningkatkan kualitas pelayanannya untuk menciptakan kepuasan masyarakat.

B. PEMBAHASAN

1. Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya

Strategi meningkatkan kualitas pelayanan publik menurut Osborne dan Plastrik (2001) dapat dilakukan dengan menggunakan lima strategi, yaitu :

1) Strategi Pengembangan Struktur

Struktur organisasi tidak hanya berkaitan dengan pengertian organisasi secara keseluruhan, namun menyangkut konsep kelembagaan yang lebih luas pengertiannya. Konsep kelembagaan yang dimaksud terkait dengan adanya nilai, norma, aturan hukum, kode etik, dan Budaya. Struktur organisasi atau instansi selalu berkembang atau bersifat baru, karena sering bergantinya waktu menjadikan struktur organisasi instansi selalu berkembang dan bersifat baru karena seiring berjalannya waktu menjadikan struktur organisasi atau instansi mengali perubahan yang lebih baik.

Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya selain bertugas memungut Pajak Bumi dan Bangunan juga menyiapkan dan menyusun pajak Jalan, parkir dan BPHTB. Selain itu, juga melaksanakan tugas lainnya yang diberikan kepada badan sesuai tugas dan fungsi. Dengan adanya demikian maka diperlukan struktur organisasi yang berkaitan

untuk melaksanakan tugas masing – masing bidang yang dibagikan. Tugas dan fungsi yang diberikan sudah sesuai dengan aturan hukum yang ada dan tertera di dalam Peraturan Walikota No 62 Tahun 2010 serta Undang – Undang.

Jadi, pengembangan struktur dalam hal ini DPPK semua sistem struktur langsung diperintahkan dari Walikota Surabaya selaku pengelola pemerintahan. Dukungan dari Pimpinan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya dalam strategi ini ditujukan dengan adanya komunikasi pada seluruh pegawai dengan memberikan nasehat dan masukan - masukan tentang pekerjaan.

Selain itu pelaksanaan strategi ini Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya dalam pelayanannya telah berpedoman pada keberhasilan pelayanan terhadap masyarakat yang menikmati pelayanan

2) Strategi Pengembangan atau Penyederhanaan Sistem Prosedur

Sistem prosedur mengatur secara detail tahapan pelayanan, maka sistem prosedur ini yang sering menjadi sumber penyebab sistem pelayanan menjadi berbelit-belit, kaku, tidak efisien, dan tidak efektif.

Sistem prosedur yang dilakukan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya mengatur secara detail tahapan – tahapan pelayanan sehingga menjadi lebih cepat, transparan dan efektif. Prosedur yang ada melewati tahapan – tahapan yang harus dilakukan, tetapi tergantung pada wajib pajak yang menindak lanjuti kekurangan data maupun pembayaran. Jika ada WP yang bermasalah dengan PBB nya Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya menyediakan pelayanan khusus loket pending yang dimana WP mengurus kekurangan – kekurangan data PBB di loket pending. Sebelumnya WP yang bermasalah harus mengurus berkas – berkasnya ke kantor pajak atau Kantor pajak pratama (KPP) sesuai dengan wilayah bangunannya.

Pegawai Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya harus mampu melayani masyarakat dengan rasa tanggung jawab, transparan, jujur, sabar untuk melayani masyarakat karena dapat membangun citra positif di mata masyarakat yang menikmati pelayanannya.

3) Strategi Pengembangan Infrastruktur

Menyangkut penyediaan pelayanan agar lebih aman, nyaman, cepat, akurat, mudah dan terpercaya yang meliputi penyediaan fasilitas fisik, pengembangan model pelayanan baru, pemanfaatan teknologi informasi (telematika).

Dalam strategi pengembangan Infrastruktur ini bertujuan untuk melakukan perubahan

pelayanan dan menciptakan inovasi dalam rangka untuk membantu masyarakat dalam memenuhi kewajibannya membayar PBB dengan jatuh tempo yang diberikan.

Sebelum adanya pelimpahan wewenang PBB ke pemerintah daerah, wajib pajak dalam membayar PBB dilakukan di Kantor Pajak Pratama (KPP) dan Bank Jatim. Setelah diberikan wewenang tersebut, DPPK berupaya keras untuk meningkatkan pendapatan pajak di Surabaya. Dengan adanya inovasi - inovasi yang diciptakan DPPK seperti pelayanan loket khusus Lansia (Lanjut Usia) bila mana lansia yang ingin mengurus atau ingin membayar PBB tidak perlu lama untuk mengantri yang didalam pelaksanaannya membutuhkan sarana dan prasarana seperti tempat duduk untuk mengantri, kotak saran, dan sarana prasarana pembantu lainnya. Adanya fasilitas Mobil Keliling (Mobling) yang beroperasi disetiap 8 UPTD yang tersebar di beberapa kecamatan di Surabaya yang beroperasi pada hari kerja, bila ada permintaan pada weekend seperti event, Car Free Day akan dibuatkan jadwal lain.

Adanya inovasi yang diciptakan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya nyatanya mampu membantu warga masyarakat yang ingin membayar PBB namun tidak punya waktu banyak untuk mengantri atau datang ke tempat pembayaran PBB lainnya. Sarana dan prasarana pendukung lainnya juga membantu dalam peningkatan kualitas pelayanan di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya.

4) Strategi Pengembangan Budaya atau Kultur

Berkaitan dengan proses perubahan karakter dan pola pikir seorang pegawai yang didasari oleh pandangan hidup, nilai, norma, sifat, kebiasaan yang tercermin melalui perilaku dalam melayani masyarakat.

Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya memiliki konsep kelembagaan yang terinci. Seluruh tata cara dan sistem yang ada didalamnya, termasuk perilaku pegawai memiliki pedoman pada nilai, norma, aturan, kode etik, maupun budaya yang dilakukan. Melalui pendidikan dan latihan (diklat) yang dilakukan setiap beberapa bulan terhadap pegawai DPPK mampu menumbuhkan perilaku yang positif dan dapat menciptakan kepuasan pada masyarakat dalam menerima pelayanan yang diberikan oleh para pegawai pelayanan DPPK. Kesadaran dari diri pegawai merupakan salah satu strategi pengembangan budaya, karena dapat membangun nilai instansi.

5) Strategi Pengembangan Kewirausahaan

Meliputi menumbuhkembangkan jiwa kewirausahaan, serta membuka ruang dan kesempatan yang dapat dimanfaatkan untuk menggali sumber pendapatan. Dalam strategi ini,

pegawai dan petugas Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya diharuskan mampu meningkatkan produktivitas layanan yang diberikan.

Hal ini dapat dilihat, dengan adanya peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang terjadi peningkatan meskipun masih belum memenuhi target yang dicapai namun kemampuan pegawai dalam melayani konsumen dapat dibuktikan dengan merancang strategi untuk mencapai target yang diinginkan dan menumbuhkan pegawai memiliki jiwa rasa memiliki instansi.

Kemampuan pegawai yang dimiliki merupakan upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik serta juga memiliki jiwa untuk wirausaha dalam mengembangkan instansi untuk menjadikan pelayanan yang baik dan berguna untuk masyarakat. Maka dari itu, terciptanya kepuasan masyarakat dapat memberikan berbagai macam manfaat, diantaranya hubungan antar pegawai dengan masyarakat sehingga memberikan dasar penilaian yang baik, saling memberi kepuasan layanan dan saling menguntungkan satu dengan yang lain yang dapat membangun pengembangan instansi pelayanan dalam pelayanannya.

IV. PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan penjelasan hasil analisis mengenai Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya yang telah diuraikan penulis sebelumnya dapat disimpulkan bahwa Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya telah melaksanakan serangkaian strategi atau upaya dalam meningkatkan kualitas pelayanannya. Hal tersebut dapat diketahui dari 5 strategi menuju pelayanan di Birokrasi seperti yang diungkapkan oleh Osborne dan Plastrik (2001), yaitu : Strategi Pengembangan Struktur meliputi, Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya melaksanakan tugas yang diberikan kepada badan sesuai tugas dan fungsi. Dengan adanya demikian maka dengan adanya struktur organisasi yang berkaitan dapat membantu melaksanakan tugas masing – masing bidang yang dibagikan.

Strategi Pengembangan atau Penyederhanaan Sistem Prosedur,. Pegawai Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya mengatur secara detail tahapan – tahapan pelayanan sehingga menjadi lebih cepat, transparan dan efektif dan mampu melayani masyarakat dengan rasa tanggung jawab, transparan, jujur, sabar untuk melayani masyarakat karena dapat membangun citra

positif di mata masyarakat yang menikmati pelayanannya.

Strategi Pengembangan Infrastruktur, Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya melakukan perubahan pelayanan dan menciptakan inovasi dalam rangka untuk membantu masyarakat dalam memenuhi kewajibannya membayar PBB. Adanya inovasi Mobil Keliling (Mobling) yang diciptakan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya nyata-nyata mampu membantu warga masyarakat dalam memenuhi kebutuhannya.

Strategi Pengembangan Budaya atau Kultur, Seluruh tata cara dan sistem yang ada didalamnya, termasuk perilaku pegawai memiliki pedoman pada nilai, norma, aturan, kode etik, maupun budaya yang dilakukan. Dalam melaksanakan tugas, Pegawai atau petugas pelayanan saling berkoordinasi satu dengan yang lain dan berdiskusi untuk saling bertukar pikiran dan pendapat, dengan adanya interaksi satu dengan yang lain diharapkan terciptanya komunikasi dengan baik dalam memberikan pelayanan di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya.

Strategi Pengembangan Kewirausahaan, adanya peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Surabaya dapat dilihat Kemampuan pegawai meningkatkan kualitas pelayanan publik serta juga memiliki jiwa untuk wirausaha dalam mengembangkan instansi dapat menjadikan pelayanan yang baik dan berguna untuk masyarakat.

Dalam melaksanakan serangkaian strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan pembayaran PBB di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya, masih terdapat beberapa kendala sehingga mengakibatkan beberapa strategi tersebut berjalan secara tidak maksimal, seperti banyaknya loket pembayaran di kantor Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya padahal tidak banyak masyarakat yang membayar PBB disana. Selain itu, dengan adanya kejadian diatas maka terjadinya *overleping* kelebihan pegawai, namun tidak ada tugas yang dikerjakan.

B. Saran

Berdasarkan

Berkaitan dengan beberapa kendala diatas saran yang dapat penulis sampaikan untuk kantor Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya ialah :

1. Dengan adanya inovasi – inovasi yang diciptakan oleh kantor Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya terjadi penurunan WP yang membayar melalui kantor Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya. Hal tersebut dapat dilihat dengan adanya

loket pembayaran PBB yang sebagian di tutup karena kurangnya konsumen yang membayar disana. Sebaiknya, untuk lebih efektif dan efisien loket tersebut digantikan dengan loket pembayaran lainnya agar lebih bermanfaat dan tidak dibiarkan kosong begitu saja. Selain itu, beberapa pegawai Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya banyak yang menganggur dan sedikit pekerjaan. Sebaiknya, pegawai tersebut dipindahkan ke bagian loket yang lain atau disarankan untuk membantu ke bagian yang lebih membutuhkan tenaga pekerjaan namun tetap bergelut di bidang yang menjadi kemampuannya.

2. Penataan tata ruang sangat diperhatikan karena dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai sebagai yang memberi pelayanan terhadap masyarakat. Pelayanan yang optimal sangat membantu penilaian masyarakat terhadap instansi yang memberi layanan khususnya Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya yang memberikan layanan pembayaran PBB di kota surabaya. Kantor Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya pada bagian loket pembayarana PBB dalam penataan tata ruang sangat kurang dan tidak nyaman di lihat, di harapkan adanya kesadaran dari karyawan dan petugas di dalam kantor tersebut untuk menata ulang kembali dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Daryumi. 2008. *Implementasi Kebijakan Pajak Bumi dan bangunan di Kelurahan Gemah Kecamatan Pedurungan Semarang*. Semarang : FISIP Universitas Diponegoro.
- Denhardt, Janet V. Dan Denhardt Robert B. 2003. *The New Public Service: Serving, Not Steering*, Newyork: M.E. Sharepe, Inc.
- Devrye, Catherine. 1997. *Good Service Is Good Business*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Ibrahim, Amin. 2008. *Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya*. Bandung: Mandar Maju
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan

Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan
Aparatur Negara Nomor
63/KEP/M.PAN/7/2003.

Moleong,lexy J, 2009. Metodologi Penelitian
Kualitatif. Bandung : Remaja Rosdakarya

Pasolong, Harbani. 2008. Teori Administrasi
Publik. Bandung : Alfabeta

Peraturan bersama Menteri Keuangan &
Menteri dalam negeri NOMOR
:213/pmk.07/2010, NOMOR 58 Tahun
2010

Rahmayanty, Nina .2010 . Manajemen
Pelayanan Prima. Yogyakarta : Graha Ilmu
Sinambela, Lijan Poltak. 2008. *Reformasi
Pelayanan Publik Teori, Kebijakan,
dan Implementasi*. Jakarta: PT Bumi
Aksara

Sirajuddin. 2011. *Hukum Pelayanan Publik
Berbasis Partisipasi & keterbukaan
informasi*. Malang. Setara Press.

Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi
Publik, Reformasi Birokrasi, dan
Kepemimpinan Masa Depan*.
Bandung : Refika Aditama.

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian
Administrasi*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono, Prof, Dr. 2009. Metode Penelitian
Kuantitatif Kualitatif Dan R&D.
Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian
Administrasi*. Bandung: Alfabeta

Titi Sundari, Yudhalani. 2005. Kebijakan
Yang Tidak Partisipatif (Studi Kasus
Kebijakan Relokasi PasarWage
Purwokerto, Banyumas.

Tri Darajat, Rismannafar. 2005. Analisis
Kebijakan Publik “Pelaksanaan
Pengadaan Barang dan Jasa
Pemerintah Yang Bebas KKN di
Kabupaten Majalengka. Semarang :
Universitas Diponegoro.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor
28 Tahun 2007 tentang Ketentuan
Umum Perpajakan

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor
32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan
Daerah.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor
33 Tahun 2004 tentang Perimbangan

Keuangan Antara Pemerintah Pusat
dan Pemerintah Daerah.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor
28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah
dan Retribusi Daerah.